

2.Кобелев Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем. – М.: Дело, 2003. – 336 с.

3.Козлюк А.Г. Функционирование жилищно-коммунального хозяйства в современных условиях. – Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 2002. – 42 с.

4.Максимова Н.С. Реформа жилищно-коммунальной сферы – важный резерв укрепления финансов России // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2001. – №5. – С.56-63.

5.Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. – М.: Экзамен, 2004. – 480 с.

6.Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования потенциала. – Владивосток: Дальневост. ун-т, 1994. – 280 с.

*Получено 01.09.2007*

УДК 338.242

І.О.ГЕРАЩЕНКО, Г.П.ДОМБРОВСЬКА, кандидати екон. наук

*Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків*

### **ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Розглядаються питання, пов'язані з визначенням поняття «управління». Наводиться схема процесів управління і формування рішення на енергетичному підприємстві, визначено значення і механізм управлінського рішення, виявлені методи, за допомогою яких приймається те чи інше управлінське рішення, розроблено блок-схему аналізу та прийняття управлінських рішень на енергетичному підприємстві.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку рівень управління енергетичними підприємствами є одним із ключових питань розвитку енергетики держави.

Прийняття рішення, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління та зв'язана з усіма ділянками й аспектами управлінської діяльності. Процес прийняття рішень досить точно відображає реальні проблеми, відносини і зв'язки, що склалися в організації, а безперервна послідовність рішень характеризує безперервність процесу керування. Більше того, тільки вивчення процесу розробки і реалізації рішень дає можливість оцінити змістовну сторону управління, тому що зміст управління розкривається в змісті прийнятих рішень.

Різні теоретичні і практичні аспекти проблем управління витрачати розглянуті в працях багатьох вітчизняних і закордонних авторів: О.А.Гришина, А.М.Кузнецова, Л.В.Лазоренко, Дж.Шанк, В.Говиндараджан [1-4] та ін.

Однак аналітичний огляд спеціальної літератури показав, що пи-

тання формування концептуальних і методичних підходів до рішення завдань управління витратами з метою підвищення прибутковості підприємства за рахунок зниження витрат виробництва, недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичних аспектах. Це вимагає додаткових досліджень, зокрема виявлення відповідних заходів щодо створення організаційно-економічних умов зниження витрат виробництва. Таким чином, є об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і методичних розробок.

Метою даної роботи є визначення ролі і місця управлінських рішень у діяльності будь-якого підприємства і показати залежність, насамперед, від точки зору на місце і роль процесу прийняття рішень у системі менеджменту. З позицій системного аналізу процес керування є, по суті, процесом вирішення проблем організації, які виникають у процесі функціонування і розвитку.

У багатьох авторів можна зустріти різні визначення управління. Наприклад, управління – це циклічно повторюваний процес впливу органу управління на керований об'єкт, у якому послідовно на підставі обробки вихідної інформації про стан об'єкта й оцінки обстановки виробляється план досягнення мети та міри для його реалізації, здійснюється передача впливів на об'єкт управління і контроль їхнього виконання, корекція плану залежно від зміни умов обстановки і стану об'єкта, вироблення і передача нових впливів, обраних з множини можливих варіантів і забезпечування досягнення конкретної мети при оптимальних витратах ресурсів [4].

У М.Мескона є таке визначення управління: управління – це процес планування, організації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [1].

У той же час із погляду управління підприємством, управління організацією – це здійснюваний індивідом або групою осіб процес із метою координування діяльності інших осіб, спрямований на досягнення результатів, недосяжних жодним з цих осіб окремо [3].

Цикл управління завжди починається з постановки мети і виявлення проблем, триває розробкою й ухваленням необхідного рішення та закінчується організацією і контролем його виконання. Аналіз отриманого результату або, точніше, оцінка ступеня досягнення поставленої мети, слугує джерелом виявлення нових проблем і прийняття нових рішень, відновляючи в такий спосіб управлінський цикл. Принципова схема цього процесу представлена на рис.1, з якого видно, що всяке управління реалізує цілком певну послідовність трьох основних етапів:

- визначає стан керованого об'єкта (ідентифікація проблеми);



Управлінські (організаційні) рішення відрізняє:

1) цілі. Суб'єкт управління (будь-то індивід або група) приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою рішення проблем конкретної організації;

2) наслідки. Менеджер, особливо високого рангу вибирає напрямки дій не тільки для себе, але й для організації в цілому та її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально-економічній ситуації цілих регіонів;

3) розподіл праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в організації існують певний розподіл праці: одні працівники (менеджери) зайняті рішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже ухвалених рішень;

4) професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту та досвіду. В управлінні організація прийняття рішень – набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, який володіє певними професійними знаннями і навичками, наділяється повноваженнями самостійно приймати певні рішення.

Таким чином, управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації [1].

Прийняття рішень – процес, що починається з виникнення проблемної ситуації. Загальний процес розробки управлінського рішення включає такі етапи:

- аналіз ситуації;
- виявлення та формулювання проблеми;
- вибір альтернатив, виявлення їхніх переваг і недоліків;
- оцінка варіантів рішення та кінцевий його вибір;
- реалізація рішення;
- контроль над виконанням розробленого рішення.

У підході аналізу систем звичайно виділяють такі логічні елементи:

- визначити ціль або сукупність цілей;
- виділити альтернативні засоби досягнення цілей;
- визначити ресурси для використання кожної системи;
- побудувати математичну (якщо можливо) або логічну модель, тоб-

то ряд залежностей між цілями, альтернативними засобами їхнього досягнення, що оточує середовище та ресурси.

Таким чином, механізм прийняття управлінських рішень можна представити у вигляді узагальненого алгоритму, наведеного на рис.2.

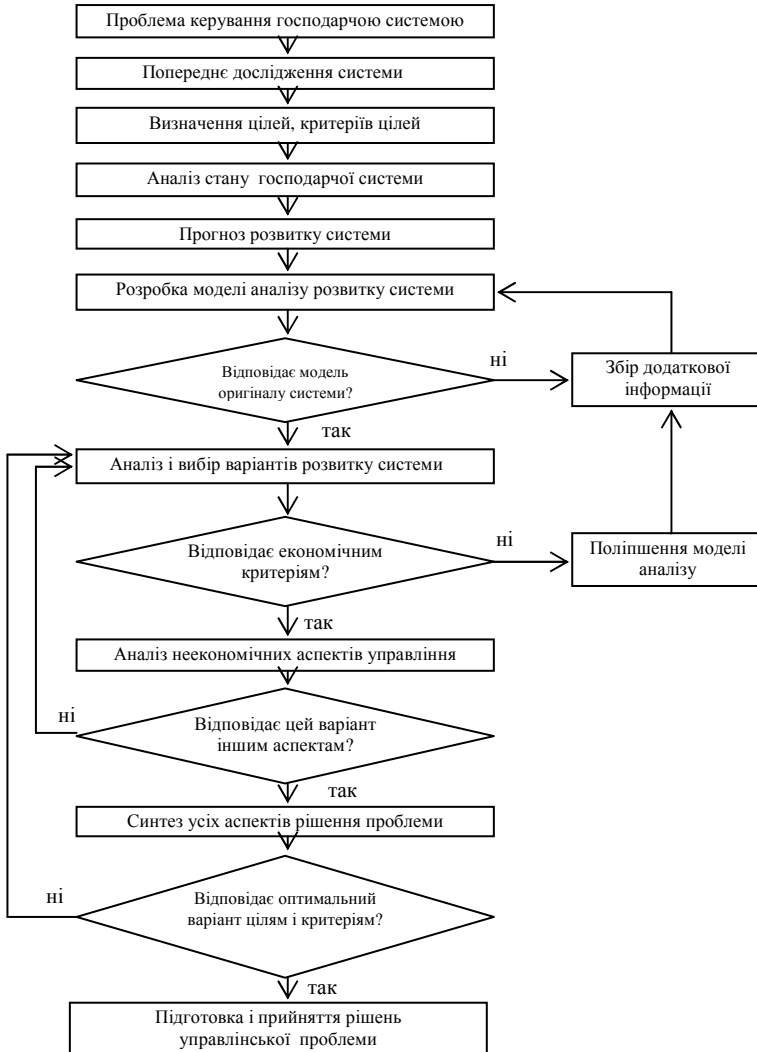


Рис.2 – Блок-схема аналізу та прийняття управлінських рішень

Для того щоб розробити й обґрунтувати раціональне рішення, необхідно застосовувати такі методи, які давали б можливість передбачати майбутню ситуацію, що складеться у виробництві після прийняття та реалізації того або іншого рішення.

Методи, які використовуються при прийнятті рішень, можна об'єднати в три групи:

- 1) методи, які ґрунтуються на якісному аналізі явищ;
- 2) методи, що поєднують якісний аналіз і кількісні оцінки;
- 3) розрахункові методи.

При детальному розгляді цих методів їх можна класифікувати на економіко-математичні або методи математичного програмування, методи імітаційного моделювання, методи стохастичного моделювання, статистичні методи, методи прогнозування, методи масового обслуговування, методи теорії ігор, евристичні методи та методи системного аналізу.

Застосування кожного окремого методу для прийняття того або іншого рішення залежить від ситуації й умов, у яких відбувається його розробка. В умовах визначеності використовуються методи математичного програмування, методи прогнозування і статистичні методи; в умовах ризику і невизначеності – методи стохастичного моделювання; а також комбіновані методи – імітаційне моделювання, системний аналіз та евристичні методи, які можна застосувати в різних умовах.

Необхідно відзначити, що за допомогою одного методу не можна розробити обґрунтоване рішення, тому що один метод не може враховувати всі фактори впливу на процес ухвалення рішення. Доцільно використати комбінацію відповідних методів, які давали б можливість не тільки розробити й оцінити рішення, але і прорахувати майбутній стан виробничо-господарської діяльності, що складеться після прийняття і реалізації того або іншого рішення.

У сучасних умовах важливу роль грає якість та ефективність управлінських рішень. Існує велика кількість методів і критеріїв оцінки цих ознак. Використання того або іншого критерію залежить, як і у випадку використання методів для розробки рішень, від умов, у яких здійснюється оцінка рішення [2].

Якість та ефективність є головними критеріями оцінки управлінських рішень. Розробка і реалізація саме якісних та ефективних рішень є запорукою подальшого успішного функціонування того або іншого підприємства.

Таким чином, прийняття управлінських рішень відіграє досить важливу роль у діяльності енергетичних підприємств, тому що саме ці підприємства забезпечують населення і підприємства найважливішим

ресурсом – електроенергією, яка з року в рік стає все дорожчою, і головним завданням таких підприємств є прийняття правильних рішень щодо зниження собівартості електроенергії і встановлення відповідної ціни. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати ряд особливостей, які мають універсальну форму поведінки як окремої особистості, так і соціальних груп.

Слід зазначити, що за допомогою одного методу не можна розробити обґрунтоване рішення, тому що один метод не може враховувати всі фактори впливу на процес ухвалення рішення.

Розроблена блок-схема для прийняття управлінських рішень дає змогу в сучасних умовах прийняти правильне рішення залежно від ситуації, в якій знаходиться підприємство, і мети, що стоїть перед ним для досягнення найбільш ефективних результатів.

1.Гришина Е.А. Управление затратами на энергетическом предприятии. – Новосибирск: НГТУ, 2005. – 144 с.

2.Кузнецова А.Н. Совершенствование управления производственными затратами на промышленных предприятиях: Автореф. дисс.... канд. экон. наук: 08.02.03. – К., 2006. – 25 с.

3.Лазоренко Л.В. Розробка та обґрунтування управлінських рішень в ринкових умовах: Автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.02.03. – К., 2001. – 20 с.

4.Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Пер. с англ. – СПб.: Бизнес-Микро, 1999. – 278 с.

*Отримано 06.09.2007*

УДК 658.29

В.И.ТИТЯЕВ, канд. экон. наук, Н.С.ГЕТАЛО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **О ПРОБЛЕМАХ ВНЕДРЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ**

Предлагается обобщенная структура механизмов ресурсосбережения. Рассматриваются проблемы, препятствующие внедрению экономических механизмов ресурсосбережения. Приводится сравнительный анализ экономических механизмов ресурсосбережения развитых стран и Украины.

Основные стратегические направления повышения ресурсоэффективности и реализации потенциала ресурсосбережения состоят в структурно-технологической перестройке экономики страны, разработке и внедрении административных, организационных, нормативно-правовых и экономических механизмов, которые содействуют повышению ресурсоэффективности и ресурсосбережению.

По нашему мнению, в условиях рыночных отношений основным блоком ресурсосберегающих механизмов являются экономические